

DE QUE FORMA OS CONSUMIDORES PERCEBEM AS MARCAS PRÓPRIAS? MAPA PERCEPTUAL DE MARCAS PRÓPRIAS DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DOS TRÊS MAIORES VAREJISTAS DE ALIMENTOS DO BRASIL

HOW DO CONSUMERS PERCEIVE PRIVATE LABELS? PERCEPTUAL MAP OF PRIVATE LABELS OFFERED BY THE THREE LARGEST FOOD RETAILERS IN BRAZIL

Data de submissão: 13-10-2013

Aceite: 19-07-2014

Thiago Campos Furquim¹

Verônica Angélica Freitas de Paula²

Marcelo Ruy³

RESUMO

As marcas próprias constituem uma alternativa às marcas dos fabricantes. No ramo do varejo alimentício brasileiro, a intensificação de investimentos em marcas próprias é justificável pelo seu caráter de fidelização, pelo aumento das margens de lucro e pela diferenciação competitiva. Todavia, pesquisas sobre a percepção da imagem das marcas próprias pelo consumidor final ainda são escassas. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo investigar de que forma os consumidores percebem o posicionamento das marcas próprias de gênero alimentício dos três maiores varejistas de alimentos do Brasil em faturamento bruto. Para isso, propõe-se a criação de um mapa perceptual. Busca-se também conhecer o perfil dos respondentes, a fim de verificar possíveis diferenças na percepção das marcas próprias avaliadas a partir de variáveis demográficas, como sexo e renda familiar. A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de pesquisas de opinião, visando capturar a percepção do respondente em relação às marcas próprias de dois modos distintos: quando o respondente ficou livre para avaliar a similitude entre as marcas próprias; e quando as dimensões de avaliação foram dadas. Foi realizada a análise dos sites institucionais dos varejistas selecionados, de forma a capturar a apresentação que cada um deles faz das marcas próprias estudadas, a saber: Great Value, Bom Preço e Sentir Bem (Walmart); Viver e Sentir Bem (Carrefour); Extra, Casino, Taeq e Qualitá (Grupo Pão de Açúcar). O questionário foi aplicado por meio eletrônico (autoaplicado), com auxílio da ferramenta “Google Forms”. Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, sendo recebidos 264 questionários preenchidos. Optou-se pela confecção do mapa perceptual baseando-se somente nos respondentes que avaliaram todas as marcas próprias estudadas, contabilizando 42 casos (ou 15,9% dos respondentes). Os resultados obtidos pela aplicação do questionário possibilitaram agrupar o conjunto de respostas em categorias e construir um mapa perceptual geral a partir da síntese de

1 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia, UFU, especialização em andamento em Docência no Ensino Superior pela Faculdade Católica de Uberlândia, CATÓLICA e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, UFU. Uberlândia. Minas Gerais. Brasil. E-mail: tcfurquim@mestrado.ufu.br

2 Possui graduação em Direito pela Universidade de Ribeirão Preto, UNAERP, graduação em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, especialização em Violência doméstica contra crianças e adolescentes pela Universidade de São Paulo, USP, mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR. Uberlândia. Minas Gerais. Brasil. E-mail: veronica@fagen.ufu.br

3 Possui graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela USP - Escola de Engenharia de São Carlos, USP – EESC, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR. Atualmente é professor adjunto da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. Minas Gerais. Brasil. E-mail: marceloruy@fagen.ufu.br

dois mapas: um obtido pela similitude geral e o outro obtido pelas dimensões Variedade, Preço e Embalagem. Ambos os mapas foram construídos a partir da técnica de Escalonamento Multidimensional – MDS. Os resultados encontrados apontam que há uma convergência parcial entre os mapas, indicando também a possibilidade de existência de outro atributo aglutinador.

Palavras-chave: Marcas Próprias. Mapa Perceptual. Escalonamento Multidimensional

ABSTRACT

Private labels present an alternative to the manufacturer's brands. Brazilian food retailers have increased the investment in private labels and it is justified as private labels may help develop loyalty, profit margins and competitive differentiation. However, researches concerning the perception of private labels' image are not common, being possible to highlight some national studies. In this sense, this study aims at investigating how consumers perceive the positioning of private labels offered by the three largest food retailers in Brazil (in terms of gross sales). To achieve these objectives, a perceptual map is developed. It also aims at understanding the respondents' profile to verify possible differences in the perception of private labels' image evaluated from demographic variables such as gender and family income. Field research was developed through surveys, aiming to capture the respondents' perception of private labels in two ways: when the respondent was free to assess the similarity between the studied private labels; and when the evaluation dimensions were given. The analysis of the retailers' institutional websites was conducted to identify the positioning of each of the studied private labels, namely: Great Value, Bom Preço and Sentir Bem (Walmart); Viver and Carrefour (Carrefour); Extra, Casino, Tãe and Qualitã (Pãe de Açúcar). The questionnaire was administered electronically, using "Google Forms". Using a non-probability convenience sampling, 264 completed questionnaires were received. As it was decided to build the perceptual map based only on respondents who evaluated all of the studied private labels, 42 cases (or 15.9% of respondents) were considered. From the results obtained it was possible to group the set of responses into categories and to construct a perceptual map from the general synthesis of two maps: one obtained by overall similarity, and another one obtained by considering the dimensions Variety, Price and Packaging. Both maps were developed using the Multidimensional Scaling. Results show that there is a partial convergence between them and indicate the possibility of another unifying attribute.

Keywords: Private Labels. Perceptual map. Multidimensional Scaling.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento das marcas próprias tem-se desenhado como tendência para o varejo, que vê nesse investimento uma estratégia para fidelização, aumento das margens de lucro e diferenciação competitiva (LEPSCH, 1999; SOUZA, SOUSA, 2004). Confirma essa tendência o crescimento anual do número total de itens ofertados, bem como sua participação no mercado nacional de alimentos nos últimos três anos (ACNIELSEN, 2012, 2013).

Pesquisas nacionais e internacionais sobre marcas próprias foram realizadas com distribuidores varejistas (BERGÈS-SENNOU, 2002; DHAR, 1998; HUGHES, 2002; MORTON, ZETTELMEYER, 2000; PAULA, SILVA, PIATO, 2010; SPINELLI, GIRALDI, 2004; TELLES, SIQUEIRA, HOURNEAUX JÚNIOR, 2012) e consumidores finais, destas últimas ressalta-se o estudo realizado por Figueira Júnior (2008), que investigou o consumo das marcas próprias em supermercados com enfoque na escolha do consumidor entre as marcas próprias e a marca líder. Entretanto, ainda são escassos estudos nacionais que abordam especificamente a percepção e a construção de imagem de marca própria pelos consumidores.

Assim, este estudo busca investigar de que forma os consumidores percebem o posicionamento das marcas próprias de gêneros alimentícios dos três maiores varejistas de alimentos do Brasil, em faturamento bruto (Grupo Pãe de Açúcar, Carrefour e Walmart). Para isso, propõe-se a criação de um mapa perceptual, ferramenta que, por sua natureza, é uma representação

gráfica espacial de objetos (neste caso, das marcas próprias) em dimensões relevantes (HAIR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2006).

Neste estudo procurou-se capturar a percepção dos consumidores finais sob dois aspectos, o primeiro de forma genérica, quando os mesmos ficaram livres para definir os critérios de comparação e avaliação das marcas próprias estudadas. E o segundo, de forma direta, quando foram dadas três dimensões: Preço, Variedade e Embalagem.

Busca-se também conhecer o perfil dos respondentes, a fim de verificar possíveis diferenças na percepção das marcas próprias avaliadas a partir de variáveis demográficas, como sexo e renda familiar.

Este artigo contribui para o desenvolvimento dos estudos sobre marcas próprias ao destacar o processo de construção da imagem de marca pelo consumidor final. Ao produzir um mapa atualizado da percepção da imagem de algumas marcas próprias de gêneros alimentícios dos três maiores varejistas do setor, é possível reunir informações para a pesquisa sobre os temas marketing, percepção e posicionamento da marca, gestão de marcas e marcas próprias, ampliando a base de estudos sobre o tema. Estudos como os de Chiabi e Gonçalves (2010) e Pimenta *et al.* (2011) destacam a importância crescente de estudos relacionados a posicionamento, identidade, imagem e percepção de marca.

Além disso, o estudo da percepção dos consumidores relativa à imagem e ao posicionamento das marcas próprias fornece informações importantes para a gestão destes produtos, uma vez que os gestores terão condições de rever suas estratégias para verificar se os objetivos estão sendo alcançados, o que pode se tornar fator determinante na consecução de estratégias para o setor varejista, garantir a participação e expansão no mercado e servir de subsídio para tomada de decisões estratégicas de marketing.

2 MARCA PRÓPRIA

Mason, Mayer e Wilkinson (1993, p. 399) definem marca própria como sendo marcas de propriedade do varejista e que podem ser vendidas exclusivamente por ele. Autores como Souza e Nemer (1993, p. 61) vão ao encontro desse conceito e definem marca própria como “aquela possuída ou utilizada sob exclusividade por uma empresa varejista ou uma associação delas”. Esse caráter de exclusividade da venda também é abordado por Lepsch (1999), que acrescenta que a marca própria pode ou não conter o nome da empresa ou grupo varejista.

McGoldrick (1990, p. 238) deixa claro que o termo não se limita ao produto físico, uma vez que, nas palavras do autor, “os produtos de marcas próprias estão tanto nos bens duráveis como nos não-duráveis e sua participação varia de país para país”.

Rezende (2013) apresenta algumas definições de marca própria desde a década de 1960, evidenciando seus nuances. Paula (2008) incorpora a exclusividade do grupo varejista não só na propriedade e distribuição, mas no controle de toda a cadeia de gestão da marca, ainda que exista parceria com o fornecedor em uma ou mais etapas. Hyman *et al.* (2010) fazem uma revisão da literatura sobre o tema, motivados pelo forte crescimento das marcas próprias, que aliás também é fator motivacional para este estudo.

3 PERCEPÇÃO E MAPAS PERCEPTUAIS

Conhecer as relações de um fenômeno como o processo de percepção e construção de imagem de marca pode ser tarefa inalcançável, todavia, muitas vezes as relações se tornam apa-

rentes quando podem ser visualizadas por imagens ou gráficos. O mapa perceptual propõe-se a isso (MALHOTRA, 2006). Brandalise (2005, p. 8) considera que o “Mapa Perceptual ou Cartografia Perceptual é um instrumento que mostra a visão do consumidor sobre certas características de produto em relação aos concorrentes”.

Karsaklian (2000, p. 42) define percepção como “[.] um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado a matérias brutas oriundas do meio ambiente”. Para Solomon (2008), a percepção é o processo pelo qual se selecionam, organizam e interpretam as sensações. Já a sensação diz respeito à resposta dos órgãos sensoriais a estímulos básicos como som, luz, cor, odor e textura. Ainda de acordo com esse autor, é a partir dos atributos que os consumidores consideram importantes e de sua similaridade com os concorrentes que se torna possível construir um mapa perceptual. Este, por sua vez, apresenta a visualização da localização dos produtos ou marcas na mente dos consumidores. Para Mattar (2011, p. 112), “percepção é o processo por meio do qual pessoas, objetos, situações e acontecimentos reais são captados, selecionados, organizados e interpretados e se tornam conscientes para os indivíduos”.

De acordo com Sheth, Mithal e Newman (2001), é por meio da percepção que o ser humano conhece o mundo à sua volta e, dentro do comportamento do consumidor, o processo de percepção se inicia com exposição e atenção aos estímulos de marketing e termina com a interpretação a esses estímulos. Tanto a exposição quanto a atenção são altamente seletivas, o consumidor utiliza uma espécie de “filtro”, selecionando o que é de seu interesse ou que o motiva, e afastando os demais (SOLOMON, 2008). Para Sheth, Mithal e Newman (2001), há três fatores primordiais que influenciam a capacidade de percepção do indivíduo, como mostra o Quadro 1.

QUADRO 1 Fatores influenciadores da capacidade de percepção

Características do estímulo	A natureza da informação oferecida pelo ambiente (objetos, marcas, lojas, empresas, amigos etc.).
Contexto	O ambiente em que a informação é recebida, sejam contextos sociais, organizacionais ou culturais
Características do consumidor	Os conhecimentos e experiências pessoais de cada consumidor, as familiaridades com o objeto em percepção e experiências prévias com estímulos semelhantes.

Fonte: Adaptado Sheth, Mithal e Newman (2001).

De acordo com Solomon (2008), uma pessoa motivada está pronta para agir, e a forma de agir desta pessoa é influenciada pela percepção que ela tem da situação. Para este autor, o processo de percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas da pessoa.

“No Marketing as percepções são mais importantes do que a realidade, visto que é a percepção que de fato influencia o comportamento de compra do consumidor” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 184). De acordo com esses autores, é possível que as pessoas tenham percepções distintas do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

A atenção é um construto multidimensional que se refere a uma variedade de relações entre o estímulo ambiental ou tarefas e respostas comportamentais (SOLOMON, 2008). A atenção seletiva implica em atender a alguma atividade mental em detrimento de outras. A atenção seletiva, sucintamente, pode ser definida como a filtragem dos estímulos recebidos pelo consumidor, uma vez que não é possível prestar atenção em todos eles (BUTLER, 1983). O segundo processo – distorção seletiva – consiste na tendência que o consumidor tem em transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de modo que ela se adapte a seus pré-julga-

mentos. Por último, o processo de retenção seletiva se relaciona ao fato de que o consumidor esquece muito daquilo que vê, entretanto, tende a reter as informações que confirmam suas concepções, crenças e atitudes (MATTAR, 2011).

Hair *et al.* (2009) relatam que os mapas perceptuais permitem ao pesquisador determinar a imagem relativa percebida de um conjunto de objetos. Dentro dessa perspectiva, neste estudo utiliza-se o escalonamento multidimensional (MDS) para a confecção do mapa perceptual, na tentativa de se obter uma visão panorâmica da imagem que os consumidores possuem das marcas próprias e o seu posicionamento.

Conhecer o fenômeno de marcas próprias sob a ótica dos consumidores propicia condições de verificar se os objetivos desejados pelo distribuidor varejista são alcançados, como, por exemplo, a capacidade de promoção da fidelização do cliente e o aumento das margens de lucro (UNTERLEIDER, DAMACENA, 2006). De acordo com Churchill Júnior e Peter (2000), o mapa do posicionamento pode indicar quais são os concorrentes diretos; indicar se os clientes percebem de fato o que é intencionado pelo ofertante; e serve também como subsídio para verificar se o composto de marketing precisa ser revisado para se ajustar à posição do mapa. Poderia ser benéfico, ainda, introduzir ou reposicionar a marca em uma área menos concorrida do mapa.

4 METODOLOGIA

Para Gil (1995), esse trabalho pode ser classificado como descritivo, visto que pretende descrever a percepção dos consumidores sobre o posicionamento das marcas próprias de gênero alimentício dos três maiores varejistas de alimentos do Brasil. Pode ser caracterizado também como quantitativo, já que Richardson (1999) assim classifica as pesquisas que representam a intenção de medir numericamente os resultados, com o intuito de evitar distorções de análise e interpretação.

Foram selecionadas para este estudo marcas próprias pertencentes aos três maiores varejistas de alimentos do Brasil considerando o faturamento bruto no ano de 2012 (LUKIANO-CENKO, 2012): Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart. A escolha de marcas próprias de gêneros alimentícios é justificada por ser essa categoria de marca própria a mais consumida no Brasil no ano de 2011 (52% do total), seguida da categoria higiene e limpeza (32%), ficando as demais com (11%) (ACNIELSEN, 2012). Assim, foram estudadas as seguintes marcas próprias: Great Value, Bom Preço e Sentir Bem (Walmart); Viver e Carrefour (Carrefour); Extra, Casino, Taeq e Qualitá (Grupo Pão de Açúcar).

A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de pesquisas de opinião, visando capturar a percepção do respondente em relação às marcas próprias de dois modos distintos: o primeiro, quando o respondente ficou livre para avaliar a similitude entre as marcas próprias; e segundo, quando as dimensões de avaliação foram dadas.

Foi realizada a análise dos *sites* institucionais dos varejistas selecionados, de forma a capturar a apresentação que cada um deles faz das marcas próprias estudadas. O questionário foi aplicado por meio eletrônico, utilizado o método transversal simples de pesquisa descritiva, em que a coleta de informações de uma determinada amostra é realizada apenas uma vez (MALHOTRA, 2006), sendo desenvolvido com auxílio da ferramenta "Google Forms". O questionário esteve disponível aos respondentes do dia dois ao dia 26 de julho de 2013, via *Internet*, sendo o convite para seu preenchimento realizado por *e-mail* e por meio de redes sociais. Esse método de coleta pode também ser classificado como autoaplicado, visto que não há a figura de um aplicador (ANDRADE, 2007; COOPER, SCHINDLER, 2003).

O pré-teste foi realizado por meio de página eletrônica com dez consumidores, sendo o

convite para o preenchimento feito por *e-mail*, reforçado por telefone e/ou redes sociais a pessoas selecionadas por conveniência do pesquisador, e teve como objetivo testar a clareza e entendimento do pesquisado em relação ao assunto. Os pontos levantados como complicados ao entendimento foram corrigidos e novamente remetidos aos respondentes. Não foram recepcionadas mais críticas.

O questionário foi dividido em quatro blocos. O primeiro traz uma pergunta filtro de conhecimento da marca, para avaliar se o respondente se considera conhecedor da marca e se já a comprou. É tido como conhecedor da marca todo aquele que se identifica como tal, ou que já a tenha comprado, sendo assim, a resposta está escalonada em três tipos (não conheço; conheço, mas nunca comprei; e conheço e já comprei).

O segundo bloco busca avaliar diretamente as marcas próprias estudadas, par a par, em conformidade com o método de confecção de mapa perceptual. Pede-se ao respondente que avalie cada par de marcas próprias de acordo com seu grau de (des)semelhança. Caso encontre uma marca desconhecida, ou que seja incapaz de avaliar alguma delas, a instrução fornecida é que deixe o par avaliado sem resposta, de forma a não atribuir uma resposta aleatória que viesse a questão.

No terceiro bloco os respondentes devem avaliar cada marca própria em três dimensões: Variedade, Preço e Embalagem. Por fim, o quarto bloco é composto por variáveis demográficas: faixa etária, localidade (Estado) e renda familiar, possibilitando a análise de grupos de respondentes segmentados por essas variáveis.

A técnica de amostragem utilizada foi a técnica não probabilística por conveniência, pois, segundo Malhotra (2006), tal técnica corresponde ao método de amostragem em que a possibilidade de se escolher certo elemento da população é desconhecida.

Foram recebidos 264 questionários preenchidos, sendo que 263 respondentes declararam conhecer ao menos uma das marcas próprias estudadas. Neste estudo optou-se pela confecção do mapa perceptual baseando-se somente nos respondentes que avaliaram todas as marcas próprias estudadas, contabilizando 42 casos (ou 15,9% dos respondentes). Outras informações sobre as escalas, dimensões e a forma de análise dos dados são detalhadas no tópico de “Análise e Discussão dos Resultados”, facilitando o entendimento de como os resultados obtidos foram gerados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente é importante conhecer o perfil dos respondentes. Considerando os 42 respondentes que avaliaram todas as nove marcas próprias estudadas, 47,6% são do sexo masculino e 52,4% do sexo feminino. Com respeito às faixas etárias, a maior parte da amostra encontra-se entre 20 e 34 anos (78,6%). Em relação à localidade, Minas Gerais e São Paulo correspondem a 81% dos respondentes. E 81% dos respondentes declaram renda familiar superior a 3 salários mínimos, estando a maior concentração (28,6%) na faixa de 5 a 10 salários mínimos.

Mulheres, homens e pessoas de classes de renda familiar diferentes apresentam perspectivas diferentes sobre as marcas próprias estudadas. Os respondentes do sexo masculino estabelecem uma distância maior entre as marcas próprias estudadas do que as respondentes do sexo feminino. Respondentes pertencentes à classe de renda familiar mensal de até cinco salários mínimos apresentaram um mapa de distribuição espacial das marcas próprias bastante espaçado e em forma de U, sugerindo que os respondentes, embora façam distinção entre uma marca própria e outra, não conseguem estabelecer graus de concorrência ou de diferenciação entre elas.

Respondentes pertencentes à classe de renda familiar entre cinco e dez salários mínimos, por sua vez, distinguem grupos concorrentes de marcas próprias diferentemente dos padrões dos demais respondentes. Isto fica nítido, por exemplo, na aproximação de marcas como

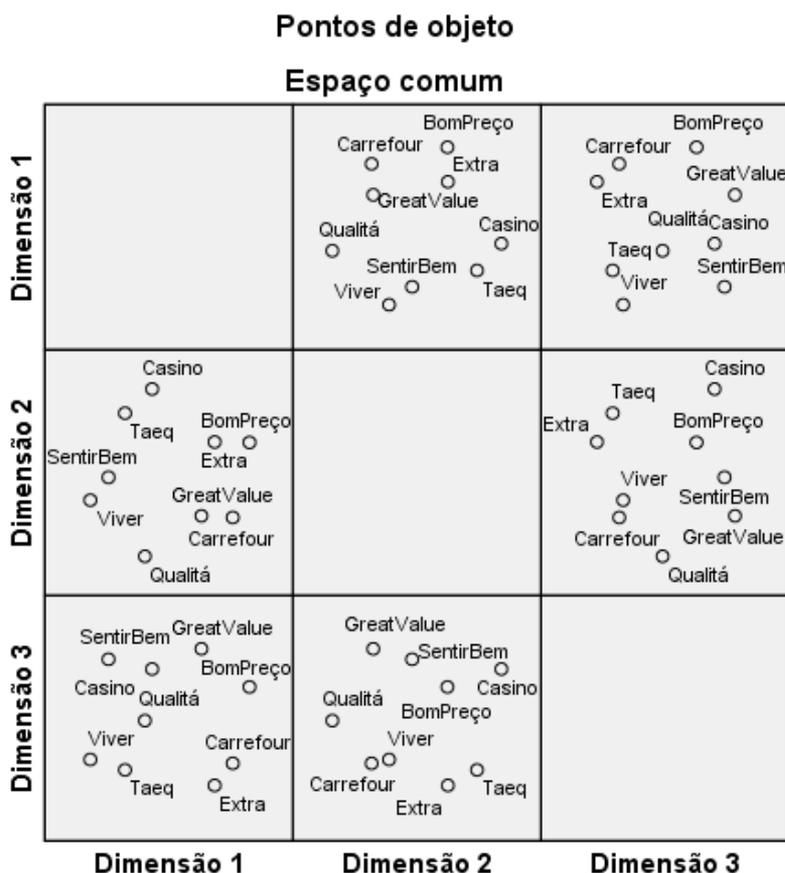
Casino e Taelq, que não foram percebidas como próximas por nenhum outro grupo analisado.

Já o grupo que possui renda familiar superior a dez salários mínimos, em geral, percebe as marcas próprias de maneira similar à proposta pelos varejistas. As marcas próprias Sentir Bem, Qualitá e Viver formam um conjunto concorrencial, bem como o trio Bom Preço, Carrefour e Extra. A marca própria Casino ocupa uma posição diferenciada no quadrante superior (primeiro quadrante), encaixando-se com a intenção do varejista em ‘ocupar a faixa superior do mercado’. A única divergência em relação à intenção de posicionamento dos varejistas apresentada nos sites institucionais é referente à dupla Taelq / Great Value.

A partir da análise dos dados obtidos nos questionários, é possível construir os mapas perceptuais visando a consecução do objetivo proposto para este estudo. Foi utilizado o software SPSS para a plotagem dos mapas tridimensionais. De acordo com Hair *et al.* (2009, p.504), “As técnicas de escalonamento multidimensional não têm procedimentos internos para rotular as dimensões”. Logo, cabe ao pesquisador a tarefa de inferir os rótulos às dimensões encontradas, baseando-se nas características comuns encontradas entre os pontos representados e a teoria sobre o tema (MALHOTRA, 2006).

Foram geradas matrizes diagonais inferiores representativas das avaliações para cada um dos 42 respondentes. A partir da matriz de distâncias foram geradas as coordenadas. A Figura 1 apresenta os pontos de objeto do espaço comum para as coordenadas geradas.

FIGURA 1 Mapas Bidimensionais SPSS – PROXSCAL

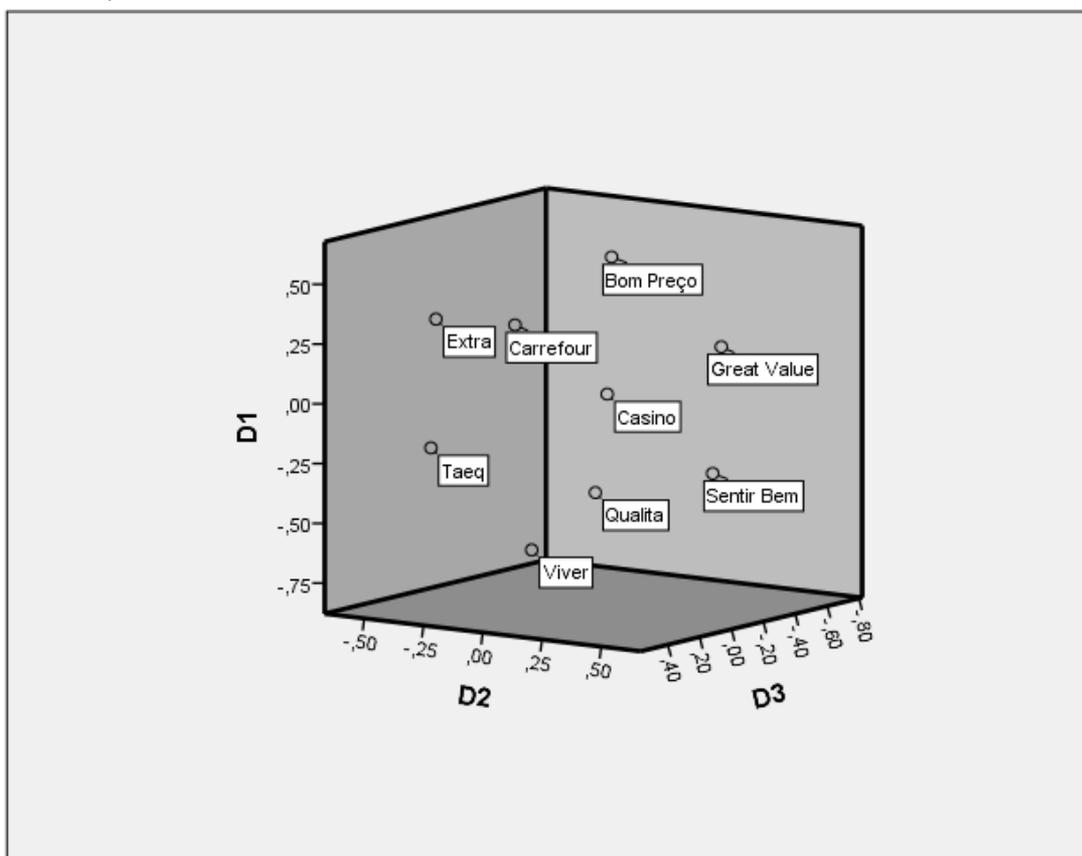


Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A planificação apresentada na Figura 1 decompõe o espaço tridimensional em 6 mapas bidimensionais, mostrando a relação entre cada par de dimensões em um grande mapa. Diante dessa planificação as relações ficam mais nítidas, e as matrizes bidimensionais analisadas foram em grande parte equivalentes.

A plotagem das coordenadas extraídas como resultado do software SPSS pelo método PROXSCAL gera o mapa perceptual apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 Mapa tridimensional SPSS – PROXSCAL



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Percebe-se nesse mapa que as análises observadas para os mapas bidimensionais gerais foram mantidas, como por exemplo a proximidade entre as marcas próprias Carrefour e Extra.

Foram verificadas também as avaliações dos respondentes sobre as marcas próprias nas dimensões Variedade, Preço e Embalagem, consideradas relevantes pela literatura (FITZELL, 1992; AAKER, 2002; SILVA, 2009; TOLEDO, GIRALDI, PRADO, 2007; ACNIELSEN, 2012, 2013) para a percepção do posicionamento da marca.

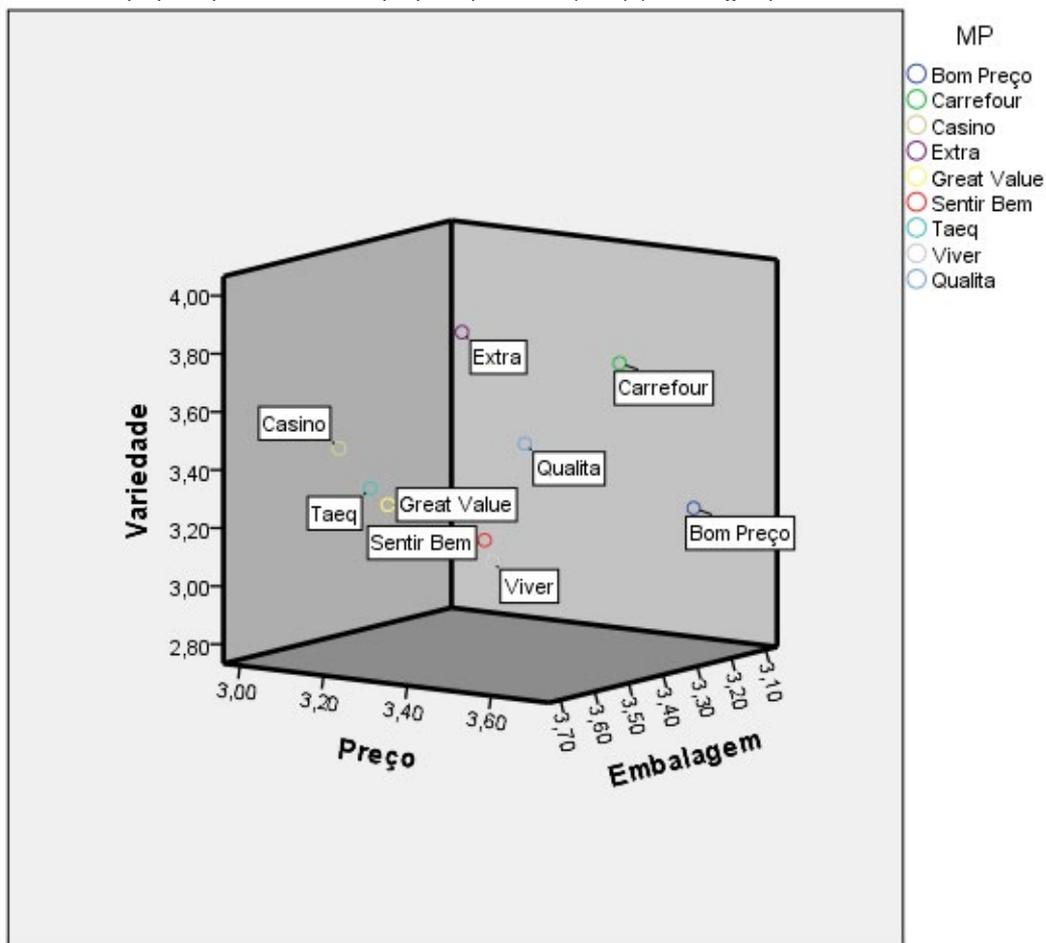
Malhotra (2006) relata que existe uma grande vantagem em se identificar os atributos de forma direta. A primeira delas é a rotulagem das dimensões, visto que se dá de imediato, tarefa que exigiria grande grau de complexidade quando feita por dissemelhança/similitude geral. Outra vantagem é que os respondentes podem ser agrupados com base em classificações por atributo. Uma desvantagem óbvia é que dimensões não avaliadas não podem ser inferidas, o que faz com que necessariamente seja necessário arrolar todos os atributos relevantes, fato que nesse estudo é uma limitação teórica.

DE QUE FORMA OS CONSUMIDORES PERCEBEM AS MARCAS PRÓPRIAS?
MAPA PERCEPTUAL DE MARCAS PRÓPRIAS DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS
DOS TRÊS MAIORES VAREJISTAS DE ALIMENTOS DO BRASIL

Como forma de englobar e atribuir o mesmo peso para cada um dos atributos candidatos às dimensões perceptuais foi estabelecida como métrica a média aritmética de avaliação dos respondentes do grupo em cada atributo.

Tendo em vista que se deseja extrair um mapa que represente a percepção dos entrevistados para esse quesito, decorre naturalmente que o simples diagrama de dispersão das médias corresponderia a um mapa tridimensional. A Figura 3 apresenta a plotagem dessas médias em formas de coordenadas.

FIGURA 3 Mapa perceptual das marcas próprias (Variedade, Preço, Embalagem)



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

O resultado da plotagem das médias das notas de avaliação para as marcas próprias estudadas obtidas foram semelhantes aos mapas obtidos pela decomposição da avaliação dos pares de marcas em três dimensões. Este é um indicativo que a escolha desses atributos pode corresponder ainda que parcialmente às dimensões relevantes para o consumidor.

Assim, é possível apresentar algumas considerações sobre a posição ocupada por cada marca própria estudada no mapa perceptual. As interpretações partem inicialmente da avaliação das dimensões objetivas (Preço, Variedade e Embalagem) para a análise global tendo em vista os diversos mapas perceptuais plotados.

5.1 Bom Preço

A marca própria Bom Preço foi percebida pelos pesquisados como sendo a que possui melhor preço, empatando com a marca própria Carrefour. Todavia, na dimensão Embalagem ficou com a sétima posição, à frente de Viver e Sentir Bem. No que tange a Variedade, ocupou o sexto lugar, à frente de Great Value, Sentir Bem e Viver.

De forma geral é vista como diferente das demais marcas próprias (ausência de marcas próprias muito próximas), tendo como marca própria mais próxima no mapa geral a marca própria Extra. Para os homens essa diferença é mais perceptível (mais longe das demais marcas próprias e mais próxima da Extra). Já para as mulheres, essa marca é percebida como mais próxima da marca própria Carrefour. Segmentando pela variável renda familiar, nota-se que os respondentes cuja renda familiar é inferior a cinco salários mínimos percebem a Bom Preço posicionada entre as marcas próprias Casino e Carrefour, enquanto os respondentes que declaram renda familiar mensal de cinco a dez salários mínimos a consideram em uma posição intermediária entre Great Value e Extra. Já para os respondentes que possuem renda familiar mensal superior a dez salários mínimos, a marca apresenta forte concorrência com as marcas próprias Carrefour e Extra, podendo ser considerada como concorrentes diretas.

5.2 Carrefour

É vista como a segunda melhor em Variedade entre as marcas próprias analisadas, perdendo apenas para a marca própria Extra, sendo essa sua concorrente imediata. Enquadra-se como a melhor em Preço, dividindo a posição com a marca própria Bom Preço. No que tange ao aspecto Embalagem, ocupa somente o sexto lugar entre as marcas próprias analisadas, ganhando apenas de Bom Preço, Viver e Sentir Bem.

No mapa perceptual geral a marca própria Carrefour se apresenta de forma distinta das demais, se aproximando da marca própria Extra de forma maior para os respondentes de gênero feminino e principalmente para aqueles respondentes cuja renda familiar supera dez salários mínimos. Esses percebem o trio Carrefour, Extra e Bom Preço como concorrentes diretos. Para os respondentes cuja renda familiar é inferior a cinco salários mínimos e também para os respondentes homens, a marca própria Carrefour apresenta-se bem isolada das demais marcas próprias estudadas.

5.3 Casino

A marca própria Casino posicionou-se sozinha em um quadrante em quase todos os mapas construídos. Essa posição isolada na percepção dos respondentes pode indicar diferenciação das demais marcas próprias estudadas. Essa diferenciação também pode ser vista no que tange aos atributos/dimensões avaliadas. Na dimensão Preço, a Casino ocupa a última posição. Isso pode ter ocorrido em função dos respondentes terem considerado a dimensão Preço por seus valores numéricos, já que os produtos da marca própria Casino possuem preços mais elevados que as concorrentes. Quanto à Embalagem, a marca própria Casino ocupa a terceira posição, ficando atrás de Qualitá e Taeq. A Variedade também é percebida pelos respondentes como boa, já que ficou em quarto lugar nessa dimensão.

5.4 Extra

Líder em Variedade na percepção dos respondentes, possui a quarta melhor Embalagem entre as marcas próprias analisadas e preço considerado bom, contudo fica abaixo de sua concorrente imediata Carrefour nesse quesito.

No mapa perceptual geral, a marca própria Extra ficou em posição intermediária entre Bom Preço e Carrefour, sendo que, sob o ponto de vista masculino, alcança maior distinção dessas últimas, porém não muita, já que ainda se posicionam no mesmo quadrante. Sob a ótica feminina, a Extra é concorrente direta da marca própria Carrefour, percepção compartilhada e acentuada ainda mais pelo grupo de respondentes que recebem renda mensal familiar superior a dez salários mínimos.

Somente para aqueles respondentes que recebem renda mensal familiar entre cinco e dez salários mínimos é que a marca própria Extra alcançou um distanciamento maior das marcas Bom Preço e Carrefour.

5.5 Great Value

Desponta como a quinta melhor Embalagem entre as marcas próprias analisadas, ficando em sétimo lugar nos quesitos Preço e Variedade. Posiciona-se no mapa perceptual geral no terceiro quadrante bem próximo à origem, todavia a marca não é percebida de forma homogênea para os grupos analisados, possuindo sempre uma coordenada bem mais elevada que outra. Para os homens a marca própria Great Value é percebida como isolada no segundo quadrante, para as mulheres essa isolamento também acontece, mas no terceiro quadrante, mais distante na coordenada 2.

Para aqueles que declaram renda familiar mensal superior a dez salários mínimos, a Great Value é situada no quarto quadrante, próximo ao eixo das coordenadas 2, e quando o grupo em questão são os que declaram renda familiar entre cinco e dez salários mínimos, a posição ocupada é o primeiro quadrante, não podendo ser evidenciado em nenhum dos mapas um grupo concorrencial distinto.

5.6 Qualitá

Considerada a melhor Embalagem entre as marcas próprias analisadas, ocupa terceiro lugar em Preço e Variedade. Excetuando para o grupo de respondentes que possui renda familiar inferior a cinco salários mínimos, a Qualitá ocupou sempre o segundo quadrante nos mapas perceptuais. No mapa perceptual geral, foi percebida entre as marcas Sentir Bem e Viver, distanciando-se delas na dimensão das coordenadas 2. Para os homens a marca também ocupa posição semelhante, se aproximando mais ao eixo de coordenadas 1. Mulheres por sua vez percebem a marca como estando mais próxima à origem do segundo quadrante.

5.7 Sentir Bem

Última colocada no atributo Embalagem e penúltima em Preço e Variedade. Ocupa no mapa perceptual geral posição próxima ao eixo de coordenadas 2, sendo percebida pelos homens também como pertencente a esse quadrante. As mulheres percebem a marca de modo distinto dos homens posicionando-a no quarto quadrante em proximidade com os eixos. A proximidade com pelo menos um dos eixos é observada em todos os mapas perceptuais, excetuando para o grupo que declara renda familiar mensal entre cinco e dez salários mínimos, que aproximam a marca Sentir Bem da marca Viver.

5.8 Taeq

Considerada como a marca própria possuidora da segunda melhor Embalagem entre as marcas analisadas, ocupa o quinto lugar em Variedade e Preço. Aparece isolada no primeiro quadrante perto do eixo das coordenadas no mapa perceptual geral. A percepção masculina difere um pouco ao enxergar a marca como concorrente (mas não muito próximo) das marcas próprias Sentir Bem e Qualitá. Para as mulheres a marca Taeq é percebida como sendo distinta de todas as demais, isolada no primeiro quadrante, tendo como vizinha distante a marca Viver. Importante destacar o grupo que possui renda familiar mensal entre cinco e dez salários mínimos, que percebe a Taeq como concorrente direta da marca Casino, algo que não ocorreu em nenhum outro mapa perceptual.

5.9 Viver

Considerada pelos respondentes como último lugar em Variedade, ocupa entre as marcas próprias analisadas o sexto lugar em Preço e o penúltimo em Embalagem. Possui percepção bastante distinta das demais marcas próprias de modo geral e também para os respondentes que possuem renda familiar mensal inferior a cinco salários mínimos. Para os demais grupos segmentados a marca é vizinha (mas não próxima) das marcas Sentir Bem, Qualitá e Taeq.

Diante dos mapas perceptuais obtidos é possível destacar algumas informações visuais interessantes. Uma delas é que as marcas próprias Carrefour e Extra apresentam-se sempre próximas em ao menos duas dimensões em todos os mapas perceptuais apresentados.

Para se nomear eixos nos mapas perceptuais obtidos por dissemelhanças gerais, e em atendimento ao proposto por Hair *et al.* (2009), pode-se utilizar os escores que cada marca obteve nos atributos pesquisados e analisar a posição deles no mapa. Na verdade, neste estudo, os escores médios dos atributos correspondem ao próprio mapa perceptual. A justaposição gráfica dos mapas indicaria que as dimensões D1, D2 e D3 encontradas são exatamente os atributos avaliados. Neste estudo, já esperava-se que isso não ocorresse, visto que, conforme a teoria (AAKER, 1996a, 1996b, 2000; ALLPORT, 1967; ALFINITO, 2009; BLACKWELL *et al.*, 2011), não há um consenso sobre quais atributos perfazem a totalidade da marca.

Na análise gráfica dos dois mapas é perceptível a semelhança entre eles quanto à forma, muito embora as coordenadas transpostas para a mesma escala não se agrupem, a forma geométrica com que as marcas próprias se distribuem apresentam-se bastante semelhantes. A existência de aproximação das formas de distribuição sugere que as distâncias entre as marcas próprias seguem um determinado padrão, isto é, ainda que as distâncias entre os pontos não sejam proporcionais, e não se possa falar em escalabilidade entre as coordenadas geradas nos dois mapas espaciais, pode-se inferir validade. Isso ocorre tendo em vista que as distâncias estão no espaço psicológico, medidas em termos das percepções dos consumidores, mais do que baseadas em diferenças derivadas de medidas mais objetivas (DEV *et al.*, 1995). Sendo assim, o fato das marcas próprias se apresentarem com distribuição geométrica semelhante indica que por mais que não se possa falar em escalabilidade, há um indício forte de validade, visto que validade é a capacidade de se manter a comparabilidade entre soluções, isto é, avaliar a generalidade da solução (COOPER, SCHINDLER, 2003; YIN, 2001). E isso pode ser feito mostrando que as construções dos mapas perceptuais obedecem a lógica de um padrão definido geometricamente.

Também pela comparação do mapa perceptual originado de atributos é possível inferir as dimensões do mapa perceptual obtido pela avaliação dos pares. Toma-se para isso a Figura 2

e ao usar as abordagens objetiva e subjetiva, infere-se que os nomes que melhor representam os eixos do mapa gerado são: Preço, Conhecimento da Marca e Qualidade.

Para o eixo D1, a palavra “Preço” parece ser de grande expressão, pois quanto menor o preço percebido dos produtos, mais próximo do limite superior do mapa.

Para o eixo D2 a palavra “Conhecimento da Marca” (quanto menos conhecida a marca, mais para o limite direito do mapa), explica em parte as aproximações entre as marcas nessa dimensão, marcas mais conhecidas ficam próximas entre si, e marcas menos conhecidas mais distantes.

A dimensão D3, rotulada como “Embalagem”, não é capaz de explicar por si só tanto quanto as notas dos outros atributos. Infere-se que essa dimensão abarque o componente Embalagem, mas não a ele se restringindo, seria como incorporado a um conceito maior, exemplificativamente, como o conceito de “Qualidade”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao objetivo de conhecer o perfil dos respondentes e verificar diferenças na percepção das marcas próprias avaliadas a partir de variáveis demográficas, pode-se dizer, de forma geral, que a percepção dos consumidores sobre as marcas próprias pesquisadas sofrem algumas variações conforme o gênero e renda familiar, como descrito na seção anterior.

A consecução do objetivo de investigar de que forma os consumidores percebem o posicionamento das marcas próprias de gêneros alimentícios dos três maiores varejistas de alimentos do Brasil em faturamento bruto foi obtida com a construção dos mapas perceptuais.

A partir dos mapas perceptuais gerados neste estudo, os gestores de marcas podem identificar os concorrentes diretos das marcas próprias e verificar a forma com que sua marca é percebida pelo consumidor. Obter tal tipo de informação é de fundamental interesse visto que a imagem de marca que o consumidor percebe deve ser igual ou se assemelhar ao máximo ao posicionamento intencionado pelo varejista, pois qualquer desvio que o consumidor tenha em relação a essa imagem pode proporcionar a perda de fatias de mercado (AAKER; 1996b; AL RIES, TROUT, 1999).

Ações imediatas de promoção de marcas próprias podem ser realizadas no intuito de fazer com que o consumidor as experimente, fazendo com que a marca seja conhecida por mais consumidores. Dentro do contexto, segundo a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE, 2013), existe uma tendência de que o consumidor se mostre cada vez menos fiel às marcas e mais suscetível à novas experiências, e, no cenário de competitividade mercadológica, a Embalagem pode atuar como um dos principais elementos na conquista e preferência do consumidor, visto que são responsáveis por 80% das tomadas de decisão de compra nos pontos de venda.

Os varejistas que intencionam promover o reposicionamento da marca podem, a partir das dimensões indicadas por este estudo, melhorar os atributos da marca própria de modo com que se pareça com a marca própria de onde se quer ocupar a posição. Assim sendo, ilustrativamente, a marca Sentir Bem poderia buscar assemelhar alguns componentes do seu marketing mix, como Embalagem ou Preço, à de seus concorrentes Tael e Viver.

Os resultados encontrados não permitem fazer generalizações sobre outras situações específicas, contudo, é possível extrair sugestões de novas questões e levantamento de hipóteses, ou mesmo a verificação das respostas obtidas em outros tipos de grupos, de modo a se verificar se os achados se mantêm, ou apontam para um novo direcionamento.

Um aspecto importante que não foi abordado nesse estudo diz respeito à preferência do consumidor. Este estudo procurou identificar como as marcas são posicionadas no espaço perceptual do consumidor, sem, contudo, identificar suas preferências. Essa captura de percepção se

deu por dois métodos (avaliação pareada das dissemelhanças e análise das dissemelhanças baseadas em atributos), que, embora importantes para explorar como os consumidores percebem a marca, não servem para identificar as suas preferências.

Identificar atributos denominados chaves de preferências para os indivíduos é fator importante para auxiliar as empresas no desenvolvimento estratégico. O fato de um grupo de consumidores perceber uma marca de certa maneira ou posicioná-la juntamente com uma marca preferida, não necessariamente garante que haverá uma escolha desta. Além disso, a identificação dos atributos importantes que levam consumidores a preferir uma marca em detrimento a outra pode servir de guia para a tomada de decisão em relação a decisões de reposicionamento de uma marca ou lançamento de um novo produto. Pesquisas futuras devem considerar a utilização desse aspecto. Outras pesquisas podem contemplar a utilização conjunta de modelos, como, por exemplo, a análise conjunta. Pode-se ainda utilizar modelos de posicionamento que contemplem a percepção e a preferência em uma mesma representação gráfica, como o PREFMAP3.

Outro aspecto que também deve ser considerado é a inclusão de diferentes cenários no momento da avaliação de preferências. O mesmo consumidor pode preferir marcas diferentes de um mesmo produto de acordo com o contexto em que está inserido. Isto sugere a realização de pesquisas com base nessas premissas para avaliar até que grau as mudanças de cenário contribuem para a mudança de preferência entre marcas de produtos semelhantes.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. Building strong brands. Nova York: Free Press, 1996a.

_____. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996b.

_____. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, D. O ABC do valor da marca. HSM Management, São Paulo, p. 96, mar.-abr. 2002.

ABRE. O setor da embalagem. Disponível em: <http://www.abre.org.br/setor/apresentacao-do-setor/a-embalagem/> Acessado em : 20 jul. 2013.

ACNIELSEN. 16º Estudo anual de marcas próprias: panorama das marcas próprias de supermercados, atacadistas e farmácias. 2012. Disponível em: <www.abmapro.org.br/downloads/nielsen_versao.pdf> Acesso em 15 ago. 2012.

_____. 17º Estudo anual de marcas próprias: panorama das marcas próprias de

supermercados, atacadistas e farmácias. 2013. Disponível em: <www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf> Acesso em 04 abr. 2013

AL RIES; TROUT, J. Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALFINITO, S. A influência de valores humanos e axiomas sociais na escolha do consumidor: uma análise comparativa aplicada à educação superior. 2009. 146 f. Tese de Doutorado – Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2009.

ALLPORT, G. W. Attitudes. Em M. Fishbein (org), Readings in Attitude Theory and Measurement (pp. 39-41). New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967.

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

BERGÈS-SENNOU F. “Who will produce the Private Label?” Working paper, INRA-ESR Toulouse, 2002. Disponível em <http://www.toulouse.inra.fr/esr> Acessado em : 20 out. 2011.

- BLACKWELL, R. D. et al. Comportamento do Consumidor. (Eduardo Teixeira Ayrosa, Trad.). 3ª reimp. da 1. ed. de 2005. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRANDALISE, L. T. Modelos de medição de percepção e comportamento: Uma revisão. In: Laboratório de Gestão, Tecnologia e Informação – UFSC, Florianópolis, 2005. Disponível em <www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>. Acesso em 10 mai. 2012.
- BUTLER, K. G. Language processing: selective attention and mnemonic strategies. In: Lasky EZ, Katz J. Central auditory processing disorders: problems of speech, language, and learning. Baltimore: Park Press, 1983. p. 297-319.
- CHIABI, A. L. G.; GONÇALVES, C. A. Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: um estudo da Vale. ReA. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 1, 2010.
- CHURCHILL JÚNIOR, G. A; PETER, J. P. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COOPER, D.R.; SHINDLER, P.S. Métodos de pesquisa em administração. Bookman: Porto Alegre, 2003.
- DEV, C. S. et al. A positioning analysis of hotel brands - Based on travel-manager perceptions. Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca, Vol. 36, 1995.
- DHAR, S. K. Why store brand penetration varies by retailer. Capital Ideas, v. 1, n. 2, Winter 1998.
- FIGUEIRA JÚNIOR, M. F. Marcas Próprias de Supermercado: um estudo com Consumidoras na Cidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, 2008.
- FITZELL, P. Private label marketing in the 1990s. New York: Global Books Productions, 1992.
- GIL, C. A. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1995, 207 p.
- HAIR, J. F. et al. Análise Multivariada de Dados. Tradução Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.
- HUGHES, A. Retail restructuring and the strategic significance of food retailers' own-labels: a UK-USA comparison. In: FINDLAY, A.; SPARKS, L. Retailing. London: Routledge, 2002.
- HYMAN, M. R. et al. Private label brands: Benefits, success factors and future research. Brand Management Vol. 17, 5, p. 368–389, 2010.
- KARSAKLIAN, E. Comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LEPSCH, S. L. Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. Varejo competitivo. São Paulo: Atlas, 1999.
- LUKIANOCENKO, M. 50 Maiores do Ranking: um grupo de mais de 155 bilhões de reais. Superhiper. Ano 38, número 430, 104-130, Abr. 2012.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MASON, J. B.; MAYER, M. L.; WILKINSON, J. B. Modern Retailing: theory and practices. 3 ed. USA. Irwin: 1993.
- MATTAR, F. N. Administração de Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 602 p.
- MCGOLDRICK, J.P. Retail Marketing. Londres: McGraw-Hill Book Company, 1990.
- MORTON, F. S.; ZETTELMAYER, F. The strategic positioning of store brands in retailer – manufacturer bargaining. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2000. (NBER Working Paper Series).

- PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L.; PIATO, E. . Marcas próprias: um estudo descritivo em varejistas ingleses e brasileiros. In: XXXIV ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV ENANPAD, 2010.
- PAULA, V. A. F. Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. Tese – (Doutorado), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- PIMENTA, M. L. et al. Valores pessoais e percepção de atributos em marcas regionais de café na cidade de Lavras. ReA. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 1, 2011.
- REZENDE, S. R. G. Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias: estudo multicase em fabricantes de produtos lácteos. 2012. Dissertação Departamento de Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do cliente. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, L. A. Atitude do consumidor em relação às marcas próprias: um estudo exploratório. 2009. 235 f. Dissertação (Mestre) - USP, Ribeirão Preto, 2009.
- SOLOMON, M. R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, e sendo. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SOUZA, M.; NEMER, A. Marca & Distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SOUZA, E.; SOUSA, L. A evolução das marcas próprias no setor supermercadista brasileiro. Revista ESPM, São Paulo, p. 60-73, 2004.
- SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. E. Análise teórica e empírica da imagem de loja e da marca própria varejista: Implicações estratégicas. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 11 n.4 p. 59-73, 2004.
- TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; HOURNEAUX JÚNIOR, F. Os Impactos da Estratégia de Marcas Próprias na Relação entre Fabricantes e Varejo: um Estudo em Empresas de Grande Porte. ReA. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, 2012.
- TOLEDO, G. L ; GIRALDI, J. M. E.; PRADO, K. P. L. A. Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes supermercadistas no Brasil. REGE. Revista de Gestão USP, v. 14, p. 77-92, 2007.
- UNTERLEIDER, J. A. A.; DAMACENA, C. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 7, n. 3, 2006.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.